

Рассмотрена и утверждена  
на заседании кафедры  
Протокол № \_\_\_\_\_  
от \_\_\_\_\_

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Экономический факультет*

Рекомендовано МССН

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

## **КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА**

**Рекомендуется для направления подготовки/специальности**

38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

**Направленность программы (профиль)**

Управление бизнесом, Управление человеческими ресурсами, Маркетинг

*(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))*

**Квалификация**

бакалавр

## 1. Цели и задачи дисциплины:

Целью изучения дисциплины является овладение знаниями и формирование у студентов профессиональных компетенций современного менеджера.

Основными задачами освоения дисциплины являются:

- знание видов и особенностей компетенций современного менеджера;
- изучение возможностей применения компетенций современного менеджера в различных практических ситуациях;
- изучение взаимосвязи компетенций современного менеджера и дисциплин, изучаемых в профильных высших учебных заведениях.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Компетенции современного менеджера» относится к дисциплинам по выбору блока Б1.В.ДВ.05.03 учебного плана.

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины, в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

Таблица №1

### Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Универсальные компетенции			
1	(УК-2) Способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Теория управления Правоведение Микроэкономика Макроэкономика Экономическая география	Маркетинг Учет и анализ Финансовый менеджмент Стратегический менеджмент Экономико-математическое моделирование Методы принятия управленческих решений Управление проектами Экономика предприятия Мировая экономика Бережливое производство Организационное проектирование Логистика и управление цепями поставок Управление операциями Модели и методы системной динамики в менеджменте Креативность и инновации в бизнесе Управление инвестициями Управление продуктовым портфелем компании Методы имплементации стратегии компании Управление разработкой нового продукта компании Сервис-менеджмент Ознакомительная практика

			Организационно-управленческая практика Преддипломная практика
2	(УК-6) Способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Теория управления Модели искусственного интеллекта в арсенале менеджера Нейромаркетинг Тайм-менеджмент Персональный брендинг	Управление человеческими ресурсами Лидерство Социальные сети в системе делового и персонального общения Преддипломная практика
Профессиональные компетенции (вид профессиональной деятельности: организационно-управленческая, аналитическая)			
3	(ПКО-2) Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации		Управление проектами Инновационный менеджмент Командообразование Кросс-культурный менеджмент Управление изменениями Бережливое производство Организационное проектирование Управление талантами Управление имиджем Методы и системы материального и морального стимулирования Стили и методы делового этикета Основы кадровой политики и кадрового планирования Социальное партнерство Событийный менеджмент Сервис-менеджмент Преддипломная практика

## 2. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- (УК-2) Способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
- (УК-6) Способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
- (ПКО-2) Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации.

В результате изучения дисциплины студент должен:

### **Знать**

- понятия и виды ресурсов, способностей и компетенций
- классификации компетенций современного менеджера.

### **Уметь**

- различать компетенции современного менеджера
- применять на практике компетенции современного менеджера.

### **Владеть**

- методами определения причинно-следственных связей между знаниями и компетенциями современного менеджера;
- методами применения компетенций современного менеджера в бизнесе.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы,

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	18					18						
В том числе:												
<i>Лекции</i>												
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>												
<i>Семинары (С)</i>	18					18						
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	--											
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	54					54						
Общая трудоемкость час	72					72						
зач. ед.	2											

#### 5. Содержание дисциплины

##### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	Раздел 1. Основные понятия компетенций современного менеджера	Тема 1. Введение в курс. Тема 2. Понятие ресурсов, способностей и компетенций. Тема 3. Классификации компетенций современного менеджера
2.	Раздел 2. Характеристика отдельных видов компетенций современного менеджера	Тема 4. Универсальные компетенции. Тема 5. Общепрофессиональные компетенции. Тема 6. Дополнительные профессиональные компетенции современного менеджера
3	Раздел 3. Причинно-следственные связи между отдельными компетенциями современного менеджера, его знаниями и способностями	Тема 7. Методы построения причинно-следственных связей между компетенциями, знаниями и способностями современного менеджера. Тема 8. Применение компетенций современного менеджера в бизнесе

#### Раздел 1. Основные понятия компетенций современного менеджера

##### Тема 1. Введение в курс.

Актуальность изучения компетенций современного менеджера. Структура курса. Основные понятия.

## **Тема 2. Понятие ресурсов, способностей и компетенций.**

Понятие компетентностного подхода в образовании. Понятие ресурсов. Виды ресурсов. Понятие способностей. Виды способностей. Понятие компетенций. Взаимосвязь ресурсов, способностей и компетенций.

## **Тема 3. Классификации компетенций современного менеджера**

Виды классификаций компетенций современного менеджера. Понятие универсальных компетенций. Понятие общепрофессиональных компетенций. Понятие дополнительных профессиональных компетенций.

### **Раздел 2. Характеристика отдельных видов компетенций современного менеджера**

## **Тема 4. Универсальные компетенции**

Виды универсальных компетенций современного менеджера. Системное и критическое мышление. Разработка и реализация проектов. Командная работа и лидерство. Коммуникация. Межкультурное взаимодействие. Самоорганизация и саморазвитие.

## **Тема 5. Общепрофессиональные компетенции**

Виды общепрофессиональных и профессиональных компетенций современного менеджера.

## **Тема 6. Дополнительные профессиональные компетенции современного менеджера**

Виды дополнительных профессиональных компетенций современного менеджера, определяемые РУДН. Способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации. Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации. Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, создавать предпринимательские структуры и осуществлять предпринимательскую деятельность в организациях различных форм собственности. Способность осуществлять анализ на основе информации, содержащейся в информационной системе управления организации. Способность принимать обоснованные управленческие решения. Способность находить и привлекать ресурсы к реализации предпринимательских проектов.

### **Раздел 3. Причинно-следственные связи между отдельными компетенциями современного менеджера, его знаниями и способностями**

## **Тема 7. Методы построения причинно-следственных связей между компетенциями, знаниями и способностями современного менеджера**

Методы построения причинно-следственных связей – составление когнитивных карт. Выявление взаимосвязи между компетенциями, ресурсами и способностями современного менеджера

## **Тема 8. Применение компетенций современного менеджера в бизнесе**

Направления применения компетенций современного менеджера в бизнесе. Примеры достаточно и недостаточно развитых компетенций современного менеджера. Взаимосвязь компетенций и направления деятельности менеджера.

## **5.2. Разделы дисциплин и виды занятий**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции	Практ. зан.	Лаб. зан.	Семинары	СРС	Всего час.
-------	---------------------------------	--------	-------------	-----------	----------	-----	------------

1.	Раздел 1. Основные понятия компетенций современного менеджера				6	18	24
2.	Раздел 2. Характеристика отдельных видов компетенций современного менеджера				6	18	24
3.	Раздел 3. Причинно-следственные связи между отдельными компетенциями современного менеджера, его знаниями и способностями				6	18	24
	Итого				18	54	72

**6. Лабораторный практикум в данном курсе не предусмотрен**

### 7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	Раздел 1. Основные понятия компетенций современного менеджера	Взаимосвязь ресурсов, способностей и компетенций	3
		Классификация компетенций современного менеджера	3
2.	Раздел 2. Характеристика отдельных видов компетенций современного менеджера	Универсальные компетенции	2
		Общепрофессиональные компетенции	2
		Дополнительные профессиональные компетенции современного менеджера	2
3.	Раздел 3. Причинно-следственные связи между отдельными компетенциями современного менеджера, его знаниями и способностями	Методы построения причинно-следственных связей между компетенциями, знаниями и способностями современного менеджера	3
		Применение компетенций современного менеджера в бизнесе	3

### 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах);
- доска;
- мультимедийный проектор;
- ноутбук;
- экран (стационарный или переносной напольный).

№ ауд.	Наименование	Наименование
17	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран – 2 шт.
101	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран -2 шт.

## 9. Информационное обеспечение дисциплины

а) программное обеспечение

Microsoft Office, Mentor

б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. <http://lib.rudn.ru/> - сайт библиотеки РУДН

Разделы:

а) Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН.

б) Электронные ресурсы – в том числе Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ): Университетская библиотека ONLINE, LexisNexis, SPRINGER, Вестник РУДН, Columbia International Affairs Online (CIAO), East View, eLibrary.ru, Grebennikon, Library PressDisplay, Polpred.com, SwetsWise, Swets Wise online content, University of Chicago Press Journals, Книги издательства «Альпина Паблишерз», BIBLIOPHIKA, Электронная библиотека диссертаций РГБ

2. поисковые системы - [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru), [www.google.ru](http://www.google.ru), [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru)

## 10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

а) *основная литература*

1. Лайм, М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы/Пер. с англ. М., 2018

2. Белова, Е.Н. Управленческая компетентность руководителя: монография. - Красноярск: Красноярский государственный университет, 2018. -273 с.

3. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетен-ции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография / Е.И. Кудрявцева. Сев.-Зап. ин-т упр. — фил. РАНХиГС.— СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012.— 340 с.

б) *дополнительная литература*

4. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент" (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 N 59449)

5. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент" (Зарегистрировано в Минюсте России 21.08.2020 N 59391)

6. Хуторской, А. В. Компетентный подход в обучении. М.: Эйдос, 2018. 73 с

7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. А.Я. Кибанова. — 6-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 638 с.

8. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 262с.

9. Картушина Е.Н. Особенности построения модели компетенций в организации [Электронный ресурс]. Дата публикации: 27,07,2013 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-postroeniya-modeli-kompetentsiy-v-organizatsii>

10. Лаврищев М.П. Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации [Электронный ресурс]. Дата публикации: 24.08.2013.

11. Лобанова Т.Н. Построение модели ключевых компетенций [Электронный ресурс]. Дата публикации: 18.06.2003 URL:

12. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2007.-407с.

13. Управленческая эффективность руководителя / Чуркина М., Жадько Н.М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.- 355с.
14. Бекбулатов Олег, Управленческие компетенции: что должен знать и уметь руководитель будущего / Генеральный директор. 27.09.2018. Источник: <https://www.gd.ru/articles/9257-upravlencheskie-kompetentsii>

в) литература на английском языке

1. Abraham, S.E., Kams, L.A., Shaw, K. and Mena, M.A. (2001), "Managerial competencies and the managerial performance appraisal process", Journal of Management Development, Vol. 20, No 10, pp. 842-852.
2. Barber, C.S. and Tietye, B.C. (2004), "Competency requirements for managerial development in manufacturing, assembly, and/or material processing functions", Journal of Management Development, Vol. 23, No. 6, pp. 596-607.
3. Boam, R. and Sparrow, P. (1992), Designing and Achieving Competency: A Competency based approach to Developing People and Organisations, The McGrawHill Training Series, New York, NY.
4. Boyatzis, R.E., (2008), "Competencies in the 21st century", Journal of Management Development, Vol. 27, No. 1, pp. 5-12.
5. Boyatzis, R.E., (2009), "Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence", Journal of Management Development, Vol. 28, No. 9, pp. 749-770

г) периодические издания и интернет-источники

1. Журналы «Генеральный директор», «Эксперт», «Директор», «Карьера», «Свой бизнес», «Новости менеджмента», «Секрет фирмы», «Управление компанией», «Менеджмент в России и за рубежом».
2. БИКИ – бюллетень иностранной коммерческой информации
3. [www.euromanagement.ru](http://www.euromanagement.ru)- сайт европейского менеджмента
4. [www/e-xecutive.ru](http://www/e-xecutive.ru) - сайт Сообщества менеджеров
5. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система ВООК.ru
6. <http://rucont.ru> - Электронно-библиотечная система РУКОНТ
7. <http://znanium.com> - ЭБС издательства «ИНФРА-М»
8. Информационный бизнес-портал: <http://market-pages.ru/>;
9. Мониторинг экономических показателей: <http://www.budgetrf.ru/>;
10. Справочно-правовая система Консультант Плюс <http://www.consultant.ru/>.

## 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как лекции, семинары, деловые игры, разбор ситуаций, групповое и индивидуальное консультирование, мастер-классы, самостоятельную работу студента.

Виды занятий и методы обучения

Лекции	Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и проблемной.
Семинары	Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач.
Деловые игры	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации.



Кейс-задачи	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию.
Групповое академическое консультирование	Основная задача группового академического консультирования - подробное либо углубленное рассмотрение некоторых тем теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части студентов. По желанию студентов возможно вынесение на обсуждение дополнительных: тем, вызывающих у них особый интерес, которые не получают достаточного освещения в лекционном курсе. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя, студент имеет право не принимать участие в такой консультации в случае, если он самостоятельно успешно освоил данный раздел курса или же обсуждаемая дополнительная тема его не интересует.
Индивидуальные консультации	Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.
Мастер-класс	Лекция и/или групповое консультирование приглашенного известного и высококвалифицированного зарубежного или отечественного ученого (либо практика в данной области). Задача - показать реальную сторону исследовательской и прикладной работы в науке и демонстрация студентам стандартов мышления профессионала в избранной ими специальности.
Самостоятельная работа	Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), выполнение домашних заданий, написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы

#### *Условия и критерии выставления оценок*

От студентов требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях, выполнение заданий преподавателя. Особо ценится активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли), а также качество подготовки контрольных работ (тестов) и докладов.

Оценки по преподаваемой дисциплине выставляются на основании результатов, демонстрируемых студентами на протяжении всего семестра. Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения, предусмотренного учебной программой.

Все виды учебных работ выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент без уважительных причин не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал реферат и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются.

#### *Балльно-рейтинговая система оценки знаний, шкала оценок*

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)

86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

Описание оценок ECTS:

A ("Отлично") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B ("Очень хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C ("Хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D ("Удовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

E ("Посредственно") - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX ("Условно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F ("Безусловно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

## **12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Компетенции современного менеджера»**

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Компетенции современного менеджера» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие

процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

**Разработчик:**

к.э.н., ст. преп. каф. менеджмента  
должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

Е.В. Колганова  
инициалы, фамилия

**Заведующий кафедрой  
менеджмента**

д.э.н., проф.  
название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

В.С. Ефремов  
инициалы, фамилия